

# Análisis del efecto moderador de la estructura de la interdependencia sobre la relación entre la confianza y la satisfacción en relaciones fabricante-distribuidor\*

## Exploring the moderator effect of structure of interdependence on the relationship between confidence and satisfaction in manufacturer-distributor relationships\*

Jesús Collado Agudo\*\*

Ignacio Rodríguez del Bosque\*\*\*

Héctor San Martín Gutiérrez\*\*\*\*

*SUMARIO: 1. Introducción. 2. Revisión de la literatura. 2.1. Una aproximación a los conceptos de dependencia e interdependencia en intercambios en el canal de distribución. 2.2. Conceptuación de la estructura de la interdependencia en intercambios en el canal de distribución. 2.3. Efecto de la estructura de la interdependencia sobre las características de las relaciones comerciales. 3. Hipótesis de la investigación. 3.1. Efectos directos de la magnitud y la asimetría de la interdependencia sobre la satisfacción. 3.2. Efectos moderados de la magnitud y asimetría de la interdependencia. 4. Metodología. 4.1. Diseño de la muestra y trabajo de campo. 4.2. Desarrollo de medidas. 4.3. Depuración y validación de las medidas multi-ítem. 4.4. Construcción de las dimensiones de magnitud y asimetría de interdependencia. 5. Resultados. 6. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación. Referencias bibliográficas*

\*\*\* Los autores desean agradecer a la empresa Bimbo Martínez la colaboración facilitada en el desarrollo de la presente investigación y, en especial, en el proceso de recogida de información. Esta investigación se ha llevado a cabo gracias al proyecto de investigación “Modelo de relaciones en el canal de distribución: contraste empírico en el sector de la panadería y repostería industrial”, de referencia 1FD97-0897 y cofinanciado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología y Fondos Europeos FEDER para la investigación.

\*\* colladoj@unican.es, Profesor Contratado Doctor. Universidad de Cantabria.

\*\*\* rbosquei@unican.es, Catedrático de Universidad. Universidad de Cantabria.

\*\*\*\* smartinh@unican.es, Profesor Asociado. Universidad de Cantabria.

DIRECCIÓN: Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de CC. Económicas y Empresariales. Avda de los Castros, s/n – 39005 Santander.

**Recepción del original:** 06/06/2006

**Aceptación del original:** 20/06/2007

**RESUMEN:** Este trabajo profundiza en el estudio de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores a través de un enfoque diádico donde ambas partes del intercambio son consideradas. Bajo este enfoque, poco tratado en la literatura hasta el momento, se lleva a cabo el análisis de la influencia de la estructura de la interdependencia sobre la relación entre la confianza y la satisfacción en intercambios comerciales fabricante-distribuidor. En este estudio, las hipótesis de investigación fueron contrastadas mediante una investigación cualitativa y cuantitativa en el sector de la panadería y repostería industrial en España. Los resultados señalan que la estructura de la interdependencia influye de forma diferente según la perspectiva de la relación examinada. Finalmente, se extraen interesantes conclusiones e implicaciones en torno a la gestión de las relaciones comerciales de las empresas pertenecientes al canal de distribución.

**Palabras clave:** Interdependencia, confianza, satisfacción, relaciones fabricante-distribuidor

**Código JEL:** M31

**ABSTRACT:** The objective of this paper is to examine in depth the manufacturer-distributor relationships through a dyadic approach (both partners of the commercial transaction are jointly considered). So far, this approach has received little attention in marketing literature. In this context, an analysis of the influence of interdependence structure on relation between trust and satisfaction in manufacturer-distributor relationships is carried out. In this study, the hypotheses were tested through a qualitative and quantitative research in the bakery sector (Spain). The results found that the influence of interdependence structure is significantly different depending on the relationship perspective examined. Finally, several academic and managerial implications about the commercial relationships management are outlined.

**Keywords:** Interdependence, trust, satisfaction, manufacturer-distributor relationships

**JEL Classification:** M31

## 1. Introducción

La dependencia es una de las variables más estudiadas en la literatura de canales de distribución. Su manifestación es consecuencia natural de la división de tareas entre los miembros del canal de distribución (Li y Dant, 2001). Considerando esta división de actividades, los investigadores de esta materia han evaluado tanto la presencia del poder como de la dependencia en las relaciones entre distintos niveles del canal de distribución, como es el caso de los intercambios entre fabricantes y distribuidores. Los estudios pioneros profundizan en el análisis de las fuentes de poder y dependencia (French y Raven, 1959; Emerson, 1962; Beier y Stern, 1969; Hunt y Nevin, 1974; Lusch y Brown, 1982), sus manifestaciones a través de las estrategias de influencia (Frazier, 1983; Frazier y Summers, 1986; Frazier y Rody, 1991) y las interrelaciones con otras variables características del intercambio, como la cooperación (Skinner, Gassenheimer y Kelley, 1992; Sriram, Krapfel y Spekman, 1992), el conflicto (Rosenberg y Stern, 1970; Gaski, 1984; Anderson y Narus, 1990) o el oportunismo (John, 1984; Provan y Skinner, 1989). Por otro lado, las investigaciones más recientes dedican mayor atención a las dimensiones de la interdependencia, como la magnitud o interdependencia mutua y la interdependencia asimétrica (Buchanan, 1992; Gundlach y Cadotte, 1994; Heide, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995, 1998; Geyskens et al., 1996; Lusch

y Brown, 1996; Del Barrio et al., 1999; Jap y Ganesan, 2000; Li y Dant, 2001; Kim y Hsieh, 2003; Camarero y Gutiérrez, 2004; Van Bruggen, Kacker y Nieuwlaet, 2005; Yilmaz, Sezen y Ozdemir, 2005; Iglesias, Vázquez y Rodríguez del Bosque, 2007).

Tomando en consideración este último conjunto de aportaciones, este trabajo profundiza mediante la adopción de un novedoso enfoque de análisis en el estudio de la naturaleza multidimensional de la interdependencia y de sus efectos sobre los intercambios comerciales en canales de distribución. Más concretamente, desde las perspectivas del distribuidor y del fabricante se analizan: 1) los efectos directos de la magnitud y la asimetría de la interdependencia sobre la satisfacción del distribuidor y del fabricante, y 2) el efecto moderador de ambas dimensiones de la interdependencia sobre la relación entre la confianza y la satisfacción. En consecuencia, la contrastación de las hipótesis propuestas permitirá la comparación de los resultados obtenidos desde ambas perspectivas. A este respecto, cabe mencionar que el acceso a la información de ambas partes de la díada fabricante-distribuidor facilita el desarrollo del trabajo. La mayoría de las investigaciones previas han analizado exclusivamente una perspectiva, ya sea la del comprador o la del vendedor, debido fundamentalmente a problemas vinculados con la recogida de información de ambas partes simultáneamente. Sin embargo, el análisis completo de una relación bilateral debe considerar la valoración de ambas perspectivas en un intento por comprender mejor las interacciones comerciales en el canal de distribución.

Sobre la base de una investigación cualitativa y cuantitativa en el marco de las relaciones fabricante-distribuidor en canales de distribución de productos de consumo masivo, se aplica la técnica de regresión lineal con efectos interactivos al objeto de contrastar las hipótesis de investigación. Por último, se exponen las principales conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación que se derivan del trabajo actual.

## **2. Revisión de la literatura**

La revisión de la literatura se desarrolla en tres apartados. En primer lugar, se revisa la conceptualización de la estructura de la interdependencia en canales de distribución. En particular, se identifican y describen sus dos dimensiones principales: la magnitud y la asimetría de la interdependencia. Posteriormente, se revisa la determinación y medida de ambas dimensiones de la interdependencia sobre la base de la literatura en canales de distribución. Por último, se analizan los efectos de la estructura de la interdependencia (a través de sus dimensiones de magnitud y asimetría) sobre la confianza y los resultados de la relación comercial. En concreto, se señalan las principales investigaciones empíricas que evidencian efectos significativos de ambas dimensiones de la interdependencia sobre otras variables características de los intercambios entre los miembros del canal de distribución.

## 2.1 UNA APROXIMACIÓN A LOS CONCEPTOS DE DEPENDENCIA E INTERDEPENDENCIA EN INTERCAMBIOS EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

En la medición de la dependencia se han utilizado diferentes aproximaciones teóricas y empíricas. La mayoría de ellas utilizan la definición de dependencia aportada por Emerson (1962), cuyo origen estriba en las relaciones interpersonales. En concreto, se plantea que «la dependencia de B respecto a A es directamente proporcional a la motivación de B en invertir en objetivos controlados por A e inversamente proporcional a la capacidad de B de alcanzarlos prescindiendo de su relación con A». Tomando como referencia esta aproximación, las investigaciones en canales de distribución han utilizado una gran variedad de formas para referirse a la dependencia entre empresas pertenecientes al canal de distribución. Si de la definición aportada por Emerson (1962) se desprenden dos dimensiones generalmente aplicadas, disponibilidad de alternativas e inversiones y adaptaciones específicas en la relación, posteriores estudios también han utilizado otras variables para medir la dependencia, como la importancia del volumen de ventas dedicado al socio (El-Ansary y Stern, 1972) o la aproximación del papel del desempeño (Frazier, 1983). Según esta última aproximación, la dependencia representa una respuesta afectiva a las oportunidades económicas derivadas de la relación con el socio de intercambio (Frazier, 1983).

Las aportaciones de los trabajos anteriormente detallados permiten evaluar la dependencia de una empresa en sus intercambios comerciales con otro miembro del canal de distribución. Dada la concepción diádica del intercambio, las actividades y comportamientos desempeñados por una de las partes influyen en el socio del intercambio, y viceversa (Pfeffer y Salancik, 1978; Gundlach y Cadotte, 1994). De esta manera, la dependencia de un miembro está determinada en parte por la dependencia del socio respecto a él mismo, y viceversa. Es por ello que resulta necesario diferenciar el concepto de «dependencia» del de «interdependencia o dependencia mutua» (Li y Dant, 2001), pasando de una dimensión unilateral (dependencia) a otra bilateral (interdependencia), derivada esta última de las relaciones diádicas.

La interdependencia o dependencia mutua surge a partir de la necesidad de que los miembros del canal de distribución cooperen para alcanzar objetivos individuales, que habitualmente coinciden con los objetivos mutuos (Svensson, 2002). Esta necesidad recíproca de recursos crea las bases para las relaciones de intercambio (Astley y Zajac, 1990) y refleja el compromiso mutuo de las partes (Etgar y Valency, 1983). McCann y Ferry (1979) conciben también la interdependencia como una transferencia de recursos entre las partes, pudiendo producirse un flujo de carácter unidireccional o bidireccional en función de que exista «asimetría» o «simetría» en la estructura de interdependencia de la relación diádica. Sobre la base de este trabajo, Li y Dant (2001) definen la interdependencia como el «grado y estructura de las dependencias mutuas establecidas entre los miembros del canal de distribución a fin de acceder a los recursos necesarios para alcanzar sus respectivos objetivos». En la misma línea, Kumar, Scheer y Steenkamp (1995) sugieren que la estructura de la interdependencia en una relación

bilateral incluye la dependencia propia de cada socio, la magnitud de la interdependencia total de las partes y el grado de interdependencia asimétrica entre los socios. Este planteamiento para evaluar la interdependencia ha sido adoptado por numerosas investigaciones empíricas (Gundlach y Cadotte, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Geyskens et al., 1996; Jap y Ganesan, 2000; Li y Dant, 2001; Kim y Hsieh, 2003; Camarero y Gutiérrez, 2004; Van Bruggen, Kacker y Nieuwlaet, 2005; Yilmaz, Sezen y Ozdemir, 2005).

La magnitud de interdependencia o interdependencia total considera generalmente la suma de la dependencia de ambas partes de la díada (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995). En situaciones de elevada interdependencia total, incrementará el nivel de dependencia en la relación y sus miembros mantendrán una alta confianza en el socio para desempeñar sus respectivas funciones y acceder a recursos escasos (Buchanan, 1992; Lusch y Brown, 1996; Antia y Frazier, 2001). No obstante, puede ocurrir que la alta magnitud de interdependencia se deba a que una parte de la díada sea extremadamente dependiente del socio, mientras que la dependencia de este último se encuentre en valores moderados o reducidos, pudiendo existir un desequilibrio en la estructura de la interdependencia. Por ello, además de analizar la magnitud de interdependencia, también resulta necesario referirse a la asimetría de la interdependencia para conocer la estructura de la dependencia en los intercambios entre los miembros del canal de distribución.

La asimetría de la interdependencia o dependencia relativa compara los niveles de dependencia entre los dos miembros de la díada (Gundlach y Cadotte, 1994), tratando de identificar qué parte es más dependiente (Li y Dant, 2001) y, en consecuencia, cuál aporta más recursos a la relación (Astley y Zajac, 1990). De la comparación de la dependencia entre las partes se derivan dos situaciones (Buchanan, 1992): 1) cuando existe un nivel similar de dependencia entre las partes (interdependencia bilateral o simétrica); y 2) cuando un miembro de la relación es más dependiente que el socio (interdependencia asimétrica). Aplicando el concepto de simetría o asimetría a las relaciones entre fabricantes y distribuidores, puede ocurrir que el fabricante o el distribuidor sean dependientes en sus intercambios comerciales con el socio respectivo, pudiéndose crear una situación favorable para que la parte menos dependiente (más poderosa) se comporte de forma oportunista (Sriram, Krapfel y Spekman, 1992). En estas circunstancias, Emerson (1962) propone que el socio más dependiente podría equilibrar la estructura de la interdependencia tratando de reducir su propia dependencia (aumentando el número de socios alternativos disponibles o reduciendo el valor de la relación para el socio) o aumentar la dependencia del socio (aumentando el valor de la relación para el socio o reduciendo su número de alternativas disponibles). Aunque Emerson (1962) plantea estas dos alternativas, Kumar, Scheer y Steenkamp (1995) sugieren que es más aconsejable tratar de aumentar la dependencia del socio que reducir la propia, apoyándose en su estudio empírico donde demostraron que la interdependencia total facilita el desarrollo del intercambio relacional.

Finalmente, cabe establecer una vinculación directa entre la estructura de la interdependencia y el nivel de conflicto en la relación comercial. Etgar (1979) concibe la interdependencia como una de las principales fuentes de

conflicto en relaciones en canales de distribución. En el ámbito específico de las relaciones fabricante-distribuidor, ambas partes necesitan recursos mutuos para poder cumplimentar sus objetivos dentro del canal. Este condicionamiento puede traer consigo la presencia de mayores divergencias y confrontaciones debido a la posible existencia de puntos de vista contrapuestos (Gundlach y Cadotte, 1994). Por otro lado, el carácter constructivo o patológico del conflicto estará determinado por el equilibrio o desequilibrio en la estructura de la interdependencia de la relación, en términos de magnitud y de asimetría.

## 2.2 CONCEPTUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA INTERDEPENDENCIA EN INTERCAMBIOS EN EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Tal y como se ha argumentado anteriormente, la influencia de la estructura de la interdependencia en la relación fabricante-distribuidor se mide a través de las dimensiones de magnitud y asimetría de la interdependencia. La determinación de ambas variables, muy difícil de obtener de forma directa, necesita de la valoración de la dependencia desde ambas perspectivas de la relación, efectuándose su cálculo a partir de la comparación de los niveles de dependencia de los miembros del canal de distribución.

Con objeto de determinar la estructura de la interdependencia en una relación diádica se han utilizado dos aproximaciones: la categórica y la dimensional (Kim y Hsieh, 2003). La aproximación categórica, introducida por Buchanan (1992), define una variable compuesta por cuatro categorías donde las partes han de valorar su posición de dependencia en la relación comercial en comparación con los niveles de dependencia percibidos en el socio. Sin embargo, esta aproximación no permite analizar el grado de interdependencia ni evaluar de forma independiente las dimensiones de magnitud y asimetría (Kim y Hsieh, 2003). Por ello, resulta más apropiado recurrir a la aproximación dimensional, tal y como han efectuado la mayoría de investigaciones empíricas. Este segundo enfoque estudia de forma independiente la magnitud y la asimetría de la interdependencia, pudiendo utilizarse diferentes métodos para determinar cada dimensión de la interdependencia. Respecto a la magnitud, la mayoría de estos trabajos utilizan una «aproximación aditiva» y calculan esta dimensión sumando las medidas de la dependencia de ambas partes (Gundlach y Cadotte, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995, 1998; Geyskens et al., 1996; Joshi, 1998; Jap y Ganesan, 2000; Antia y Frazier, 2001; Li y Dant, 2001; Kim, 2003; Camarero y Gutiérrez, 2004; Van Bruggen, Kacker y Nieuwlaet, 2005; Iglesias, Vázquez y Rodríguez del Bosque, 2007). Por su parte, la asimetría resulta de restar las magnitudes de dependencia de ambos miembros de la relación (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Geyskens et al., 1996) e identificar la parte que presenta un balance positivo derivado de la comparación (Lusch y Brown, 1996; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1998; Li y Dant, 2001; Kim, 2002, 2003; Camarero y Gutiérrez, 2004; Van Bruggen, Kacker y Nieuwlaet, 2005; Iglesias, Vázquez y Rodríguez del Bosque, 2007).

### 2.3 EFECTO DE LA ESTRUCTURA DE LA INTERDEPENDENCIA SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES COMERCIALES

Respecto a las dimensiones de la interdependencia, los resultados de investigaciones previas muestran que la magnitud de la interdependencia y la interdependencia asimétrica tienen efectos opuestos sobre las variables características de las relaciones comerciales. Por un lado, la magnitud de la interdependencia influye positivamente sobre diversas variables relacionales, como la confianza (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Li y Dant, 2001), el compromiso (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Geyskens et al., 1996; Jap y Ganesan, 2000), la orientación relacional (Camarero y Gutiérrez, 2004), el desempeño (Gundlach y Cadotte, 1994; Li y Dant, 2001) o la flexibilidad (Heide, 1994). Además, cuanto mayor sea la magnitud total de la dependencia entre dos miembros del canal de distribución, menores serán el control ejercido (Kim, 2002), las acciones punitivas (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1998) y las estrategias coercitivas (Gundlach y Cadotte, 1994).

En relación con la asimetría de la interdependencia, las investigaciones previas demuestran su efecto negativo sobre la confianza y el compromiso (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995), la flexibilidad (Heide, 1994) y el desempeño (Gundlach y Cadotte, 1994), convirtiéndose de este modo en una fuente potencial de conflictos entre los miembros del intercambio (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995). Los resultados de estos trabajos coinciden en señalar los efectos perjudiciales que se derivan de un desequilibrio en la estructura de la interdependencia. En particular, si esta situación de desequilibrio es percibida por un miembro del intercambio como un balance de dependencia favorable, éste podría aprovecharse maliciosamente de la relación actual con el socio.

## 3. Hipótesis de la investigación

Tal y como se ha señalado anteriormente, los efectos de las dimensiones de la interdependencia tienen soporte empírico en numerosas investigaciones en canales de distribución. Este trabajo trata de explicar la influencia de ambas dimensiones sobre la relación entre dos características básicas de las relaciones comerciales entre fabricantes y distribuidores: la confianza y la satisfacción, considerando ambas perspectivas de la relación fabricante-distribuidor. Además de plantear un efecto directo sobre las dimensiones económica y no económica de la satisfacción, también se propone un efecto moderador de la magnitud y la asimetría de la interdependencia sobre la relación causal que vincula a la confianza con ambas dimensiones de la satisfacción. Debido a que esta relación ha sido ampliamente validada en la literatura, no se propone como hipótesis de trabajo en esta investigación.

### 3.1 EFECTOS DIRECTOS DE LA MAGNITUD Y LA ASIMETRÍA DE LA INTERDEPENDENCIA SOBRE LA SATISFACCIÓN

En primer lugar, se establecen las hipótesis correspondientes a los efectos directos de la magnitud y la asimetría de la interdependencia sobre la satisfacción para las perspectivas del distribuidor y del fabricante, respectivamente. Comenzando por la magnitud, las investigaciones previas han vinculado positivamente a esta dimensión con las características del intercambio. En concreto, se defiende que elevados niveles de interdependencia total, agregando los niveles de dependencia de ambos miembros del intercambio, favorecen la generación de un adecuado clima relacional, caracterizado por altos niveles de confianza (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Li y Dant, 2001), compromiso (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Geyskens et al., 1996; Jap y Ganesan, 2000) y desempeño (Gundlach y Cadotte, 1994; Li y Dant, 2001). Por el contrario, cuando el nivel de magnitud es bajo, ambas partes no tienen impedimentos para finalizar la relación actual debido a que en el mercado existen otras alternativas potencialmente competitivas. En consecuencia, los elevados costes de salida del intercambio derivados de altos niveles de interdependencia total favorecen la convergencia de intereses comunes entre ambos miembros del intercambio, permitiendo obtener altos niveles de resultados económicos y de satisfacción afectiva (social o no económica). A este respecto, se plantean las hipótesis H1 y H2, tanto para la perspectiva del distribuidor como para la del fabricante.

**H<sub>1a</sub>**: Cuanto mayor sea la magnitud de interdependencia, mayor será la satisfacción económica del distribuidor en su relación comercial con el fabricante.

**H<sub>1b</sub>**: Cuanto mayor sea la magnitud de interdependencia, mayor será la satisfacción económica del fabricante en su relación comercial con el distribuidor.

**H<sub>2a</sub>**: Cuanto mayor sea la magnitud de interdependencia, mayor será la satisfacción no económica del distribuidor en su relación comercial con el fabricante.

**H<sub>2b</sub>**: Cuanto mayor sea la magnitud de interdependencia, mayor será la satisfacción no económica del fabricante en su relación comercial con el distribuidor.

En el análisis de la asimetría de la interdependencia se deben considerar dos escenarios. En primer lugar, el balance de dependencia puede ser favorable al distribuidor en comparación con un fabricante concreto. En estas situaciones, el distribuidor será menos dependiente que el fabricante en la comparación de los niveles de dependencia de ambas partes. De forma alternativa, puede existir un balance de dependencia desfavorable al distribuidor, donde éste será más dependiente que el fabricante. Considerando estas dos situaciones desde una misma perspectiva, a continuación se analizan los efectos directos de la asimetría de la interdependencia, favorable al distribuidor o favorable al fabricante, sobre los niveles de satisfacción económica y no económica tanto del distribuidor como del fabricante.



Generalmente, la asimetría de la interdependencia presenta un impacto negativo sobre las características de la relación. Su justificación reside en varios argumentos de interés. Por un lado, la parte con balance de dependencia positivo (menor nivel de dependencia que su socio en la relación) considerará escasos los incentivos para fortalecer la relación debido a que podrá utilizar su posición de dependencia para forzar la cooperación del socio (Van Bruggen, Kacker y Nieuwlaat, 2005). Esta posición de dependencia favorable podría conllevar un escaso interés por los recursos del socio. Por otro lado, la parte más dependiente se enfrentaría a mayores costes de cambio que la parte más poderosa (menos dependiente). Estos mayores costes de cambio podrían motivar que la parte más dependiente se esfuerce por mantener la relación en el tiempo (Jackson, 1985), evitando cualquier confrontación y favoreciendo el desempeño de actividades del socio en la relación comercial (Joshi, 1998). Estos mayores esfuerzos conducirían a incrementar el nivel de satisfacción del miembro con una situación menos poderosa (de mayor dependencia) en la relación comercial.

Considerando los procesos de negociación entre fabricantes y distribuidores, el desequilibrio de dependencia favorable al distribuidor (el fabricante es más dependiente) permite al primero obtener ventajas en sus interacciones comerciales con el fabricante, en términos de acuerdos de distribución más eficientes o menores precios de aprovisionamiento. Sin embargo, el escaso interés por los recursos del fabricante puede conducir a menores niveles de satisfacción del distribuidor en comparación con otras relaciones con fabricantes alternativos. Este escaso interés en los recursos del fabricante se podría traducir en menores niveles de resultados económicos y de satisfacción afectiva obtenidos por el distribuidor. Por el contrario, el fabricante se esforzará por mantener la relación en el tiempo con un distribuidor que le permite acceder a recursos fundamentales para el desarrollo de sus actividades. En consecuencia, se plantea que la asimetría de la interdependencia favorable al distribuidor conducirá a menor satisfacción económica y no económica de éste, y a mayores niveles de satisfacción económica y no económica del fabricante.

**H<sub>3a</sub>:** Cuanto mayor sea la asimetría de interdependencia favorable al distribuidor (el distribuidor es menos dependiente que el fabricante), menor será la satisfacción económica del distribuidor en su relación comercial con el fabricante.

**H<sub>3b</sub>:** Cuanto mayor sea la asimetría de interdependencia favorable al distribuidor (el distribuidor es menos dependiente que el fabricante), mayor será la satisfacción económica del fabricante en su relación comercial con el distribuidor.

**H<sub>4a</sub>:** Cuanto mayor sea la asimetría de interdependencia favorable al distribuidor (el distribuidor es menos dependiente que el fabricante), menor será la satisfacción no económica del distribuidor en su relación comercial con el fabricante.

**H<sub>4b</sub>:** Cuanto mayor sea la asimetría de interdependencia favorable al distribuidor (el distribuidor es menos dependiente que el fabricante), mayor será la satisfacción no económica del fabricante en su relación comercial con el distribuidor.

Por su parte, cuando el balance de dependencia es favorable al fabricante (el distribuidor es más dependiente), los recursos del fabricante son esenciales para el distribuidor, por ejemplo en términos de productos ampliamente demandados por el consumidor final. En este ambiente de negociación, el distribuidor podría tratar de fortalecer la relación con un fabricante esencial para completar su surtido de productos, aspectos que le generarían una mayor percepción de satisfacción en estos intercambios. Paralelamente, el fabricante percibiría que podría obtener acuerdos de distribución más eficientes con otros distribuidores que le aportasen más recursos, en términos de acceso a un mayor número de potenciales clientes. Esta percepción le podría conducir a alcanzar menores niveles de satisfacción económica y no económica. Así, se plantea que la asimetría de la interdependencia favorable al fabricante llevará a una mayor satisfacción económica y no económica del distribuidor, y a menores niveles de satisfacción económica y no económica del fabricante.

**H<sub>5a</sub>**: Cuanto mayor sea la asimetría de interdependencia favorable al fabricante (el fabricante es menos dependiente que el distribuidor), mayor será la satisfacción económica del distribuidor en su relación comercial con el fabricante.

**H<sub>5b</sub>**: Cuanto mayor sea la asimetría de interdependencia favorable al fabricante (el fabricante es menos dependiente que el distribuidor), menor será la satisfacción económica del fabricante en su relación comercial con el distribuidor.

**H<sub>6a</sub>**: Cuanto mayor sea la asimetría de interdependencia favorable al fabricante (el fabricante es menos dependiente que el distribuidor), mayor será la satisfacción no económica del distribuidor en su relación comercial con el fabricante.

**H<sub>6b</sub>**: Cuanto mayor sea la asimetría de interdependencia favorable al fabricante (el fabricante es menos dependiente que el distribuidor), menor será la satisfacción no económica del fabricante en su relación comercial con el distribuidor.

### 3.2. EFECTOS MODERADORES DE LA MAGNITUD Y ASIMETRÍA DE LA INTERDEPENDENCIA

Si bien el análisis del efecto directo de la estructura de la interdependencia sobre las relaciones comerciales ha sido ampliamente analizado en investigaciones previas, la evaluación de su papel moderador ha recibido menor atención en la literatura. Yilmaz, Sezen y Ozdemir (2005) evalúan el papel moderador de la magnitud y la asimetría de la interdependencia sobre el efecto de la confianza en los comportamientos relacionales en intercambios entre distribuidores y proveedores de automóviles (análisis desde la perspectiva de los distribuidores). Sus resultados demuestran que la confianza influye más favorablemente sobre los comportamientos relacionales cuando la magnitud total es baja y cuando la asimetría favorable al distribuidor es alta. Van Bruggen, Kacker y Nieuwlaet (2005) proponen, para relaciones entre distribuidores industriales de pinturas y sus clientes de servicios industriales, que la relación

positiva entre el desempeño de funciones en el canal y la calidad de la relación está moderada también por la magnitud y la asimetría de la interdependencia (análisis desde la perspectiva de los clientes). Este trabajo demuestra que mayores niveles de magnitud fortalecen el efecto positivo del desempeño de funciones en el canal sobre la calidad de la relación. Paralelamente, cuando el cliente se encuentra en una posición más favorable (menos dependiente), la intensidad de dicho efecto es mayor. Finalmente, en relaciones entre distribuidores y proveedores de automóviles (análisis desde la perspectiva de los distribuidores), Kumar, Scheer y Steenkamp (1998) encuentran que la asimetría de la interdependencia modera la relación positiva entre la percepción del uso de acciones punitivas del socio y el uso de acciones punitivas en el canal. Sus resultados demuestran que la reacción de los distribuidores ante las acciones punitivas percibidas en los proveedores es mayor cuando el distribuidor es menos dependiente en la relación.

La propuesta teórica del presente trabajo profundiza en el análisis de los efectos moderadores de la estructura de la interdependencia (magnitud y asimetría) sobre las interrelaciones entre dos variables determinantes del éxito de las relaciones comerciales en el canal de distribución: la confianza y la satisfacción. En primer lugar, la existencia de un clima relacional caracterizado por alta magnitud de interdependencia genera un entorno adecuado dentro del canal para desarrollar una relación a largo plazo (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1998; Yilmaz, Sezen y Ozdemir, 2005). Considerando este entorno del intercambio, esta investigación plantea que la intensidad de la relación entre la confianza y la satisfacción será mayor cuando la magnitud de la interdependencia sea alta. La justificación de este planteamiento reside en las condiciones del intercambio para ambas partes. Así, en situaciones de alta dependencia los miembros del intercambio percibirán elevadas barreras de salida y su nivel de convergencia de intereses será notable, de manera que evitarán conductas oportunistas y tratarán de fortalecer y mantener la relación en el tiempo (Van Bruggen, Kacker y Nieuwlaet, 2005). En este clima de intercambio favorable, la «percepción de confianza» en el comportamiento del socio tendrá mayor impacto sobre la «percepción de satisfacción», tanto económica como no económica o social. Por el contrario, el menor interés en la relación en situaciones de bajos niveles de magnitud de la interdependencia, justificado por la existencia en el mercado de socios alternativos al fabricante o distribuidor actual, provocará que la confianza contribuya en menor medida a la satisfacción. A este respecto, se proponen las hipótesis correspondientes a las perspectivas del distribuidor y del fabricante, respectivamente.

**H<sub>7a</sub>**: Cuanto mayor es la magnitud de la interdependencia, mayor es el impacto positivo de la confianza sobre la satisfacción económica del distribuidor.

**H<sub>7b</sub>**: Cuanto mayor es la magnitud de la interdependencia, mayor es el impacto positivo de la confianza sobre la satisfacción económica del fabricante.

**H<sub>8a</sub>**: Cuanto mayor es la magnitud de la interdependencia, mayor es el impacto positivo de la confianza sobre la satisfacción no económica del distribuidor.

**H<sub>8b</sub>**: Cuanto mayor es la magnitud de la interdependencia, mayor es el impacto positivo de la confianza sobre la satisfacción no económica del fabricante.

En segundo lugar se propone el efecto moderador de la asimetría de la interdependencia sobre la relación confianza-satisfacción para las perspectivas del distribuidor y del fabricante, respectivamente. A este respecto, cabe reseñar que el desequilibrio en la estructura de la interdependencia en las relaciones fabricante-distribuidor puede estar motivado por una situación favorable al distribuidor (el distribuidor es menos dependiente que el fabricante) o favorable al fabricante (el fabricante es menos dependiente que el distribuidor). En consecuencia, se analizan independientemente ambas situaciones.

En situaciones de dependencia favorable al distribuidor, el fabricante dispone de escasos argumentos comerciales para compensar el desequilibrio de poder en la relación. En estas circunstancias son frecuentes las conductas oportunistas del distribuidor, como la violación de los plazos de pago, de los acuerdos promocionales o de los espacios cedidos en los lineales. Sin embargo, en las investigaciones previas no se ha llegado a un consenso respecto a los efectos que tiene sobre las características de la relación comercial la asimetría favorable a algún miembro del intercambio. Kim (2003) plantea que la asimetría favorable reduce la satisfacción y que la asimetría desfavorable presenta una influencia negativa, si bien no evidencian estadísticamente tales postulados en relaciones comerciales entre proveedores y distribuidores industriales. Li y Dant (2001) no pueden soportar empíricamente el efecto positivo de la asimetría desfavorable y el efecto negativo de la asimetría favorable sobre el desempeño percibido por intermediarios de fotocopiadoras en sus intercambios con sus respectivos fabricantes. Camarero y Gutierrez (2004) encuentran, en relaciones industriales entre un fabricante de automóviles y sus proveedores, que el balance de dependencia desfavorable al proveedor (favorable al fabricante) influye positivamente sobre la orientación relacional del proveedor y negativamente sobre la orientación relacional del fabricante, aunque no consiguen demostrar los efectos de la asimetría favorable al proveedor (desfavorable al fabricante).

Cuando el distribuidor percibe que el fabricante es dependiente en la relación bilateral, tendrá escasa motivación para establecer y consolidar una relación a largo plazo (Ganesan, 1994; Lusch y Brown, 1996). En consecuencia, el distribuidor no necesitará construir una relación estable y duradera porque puede obtener la cooperación del fabricante a través de su posición de dependencia favorable (Van Bruggen, Kacker y Nieuwlaet, 2005). Por tanto, el distribuidor se atribuirá a sí mismo los posibles resultados positivos de la relación comercial con el fabricante porque considerará que éste sólo desarrollará tareas para evitar las conductas oportunistas del distribuidor. En este escenario, la confianza del distribuidor en el fabricante tendrá una escasa influencia en la valoración de la satisfacción del distribuidor.

**H<sub>9a</sub>**: Cuanto mayor sea la asimetría de la interdependencia favorable al distribuidor (el distribuidor es menos dependiente que el fabricante), menor será el impacto positivo de la confianza sobre la satisfacción económica del distribuidor.

**H<sub>10a</sub>**: Cuanto mayor sea la asimetría de la interdependencia favorable al distribuidor (el distribuidor es menos dependiente que el fabricante), menor será el impacto positivo de la confianza sobre la satisfacción no económica del distribuidor.

Desde la perspectiva del fabricante, el balance de dependencia favorable al distribuidor justifica que el fabricante deba tratar de mantener la relación debido a posibles problemas de cobertura del mercado objetivo y de ventas derivados de una posible ruptura del acuerdo comercial. Ante una situación desfavorable y de riesgo para el fabricante, la confianza se erige en una variable crítica en el intercambio (Yilmaz, Sezen y Ozdemir, 2005). Así, la existencia de una situación de vulnerabilidad del fabricante, derivada de una posición de dependencia desfavorable, supone un requisito para el desarrollo de la confianza en el distribuidor. En consecuencia, la valoración del nivel de satisfacción del fabricante estará influenciada por su confianza respecto al distribuidor, siendo más importante en situaciones de mayor vulnerabilidad y, por tanto, de mayor dependencia del fabricante.

**H<sub>9b</sub>**: Cuanto mayor sea la asimetría de la interdependencia favorable al distribuidor (el distribuidor es menos dependiente que el fabricante), mayor será el impacto positivo de la confianza sobre la satisfacción económica del fabricante.

**H<sub>10b</sub>**: Cuanto mayor sea la asimetría de la interdependencia favorable al distribuidor (el distribuidor es menos dependiente que el fabricante), mayor será el impacto positivo de la confianza sobre la satisfacción no económica del fabricante.

Por otra parte, se analiza el papel de la asimetría en situaciones de dependencia favorable al fabricante (desfavorable al distribuidor). Opuestamente al caso anterior, la inexistencia de alternativas comercialmente válidas genera en el distribuidor un sentimiento de inseguridad ante posibles comportamientos oportunistas del fabricante. No obstante, en intercambios desequilibrados la parte más poderosa no necesariamente ha de aprovecharse de su posición en la relación para actuar en contra de la más dependiente (Kim, 2003). En este escenario comercial, la confianza ocupa un papel compensador de posibles comportamientos oportunistas del fabricante, realzando los resultados positivos derivados de la relación comercial. En consecuencia, el nivel de satisfacción del distribuidor estará más influenciado por la confianza a medida que el balance de dependencia sea más favorable al fabricante.

**H<sub>11a</sub>**: Cuanto mayor sea la asimetría de la interdependencia favorable al fabricante (el fabricante es menos dependiente que el distribuidor), mayor será el impacto positivo de la confianza sobre la satisfacción económica del distribuidor.

**H<sub>12a</sub>**: Cuanto mayor sea la asimetría de la interdependencia favorable al fabricante (el fabricante es menos dependiente que el distribuidor), mayor será el impacto positivo de la confianza sobre la satisfacción no económica del distribuidor.

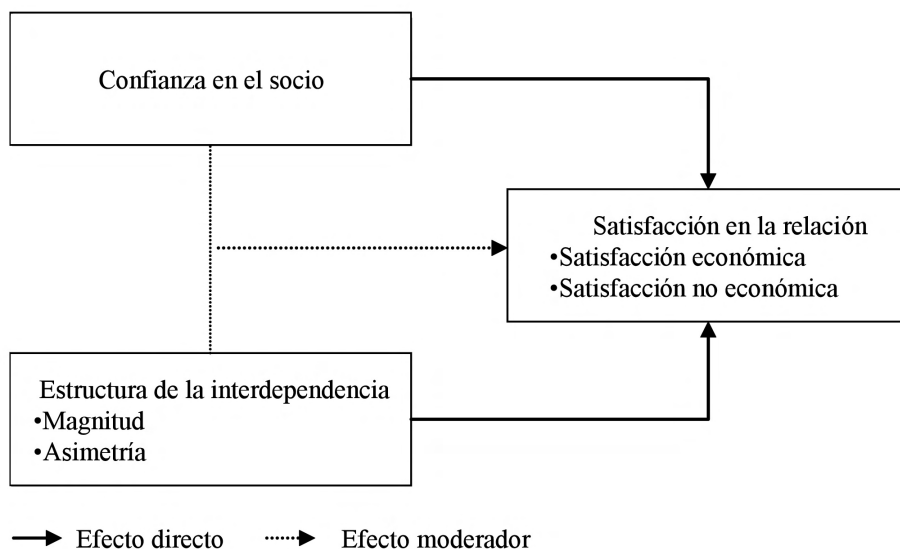
Cuando el fabricante mantiene una posición favorable respecto al distribuidor, no necesita comprometer sus recursos en el intercambio actual (Camarero y Gutiérrez, 2004). Así mismo, esta posición en la relación no le impide evaluar el establecimiento de nuevos contactos comerciales con distribuidores alternativos. De esta forma, evita invertir tiempo y esfuerzo en una relación no rentable (Kim, 2003). Esta escasa disposición del fabricante a comprometerse con un distribuidor determinado se debe en gran medida a la reducida confianza en la capacidad del distribuidor para comercializar adecuadamente los productos del fabricante en un área geográfica concreta. En la medida en que el desequilibrio en la estructura de la interdependencia es más favorable al fabricante, éste tendrá menor confianza en la capacidad del distribuidor para la obtención de resultados derivados de la relación comercial.

**H<sub>11b</sub>:** Cuanto mayor sea la asimetría de la interdependencia favorable al fabricante (el fabricante es menos dependiente que el distribuidor), menor será el impacto positivo de la confianza sobre la satisfacción económica del fabricante.

**H<sub>12b</sub>:** Cuanto mayor sea la asimetría de la interdependencia favorable al fabricante (el fabricante es menos dependiente que el distribuidor), menor será el impacto positivo de la confianza sobre la satisfacción no económica del fabricante.

La figura 1 resume el modelo teórico planteado en esta investigación, donde se detallan los efectos directos y moderadores propuestos con anterioridad.

FIGURA 1.—*Modelo teórico propuesto*



## **4. Metodología**

La contrastación de las hipótesis propuestas se lleva a cabo mediante una investigación empírica en el sector de la distribución de productos de gran consumo. En concreto, se analizan las relaciones comerciales establecidas por el principal fabricante de productos de panadería y repostería industrial en España, Bimbo Martínez, con sus distribuidores de ámbito nacional. De forma previa al desarrollo de la investigación empírica, se efectuó una primera fase cualitativa mediante entrevistas en profundidad con directivos del área comercial y de ventas de la empresa Bimbo Martínez y con responsables de compras de empresas distribuidoras. Sus resultados permitieron adquirir un profundo conocimiento de la situación económica y competitiva de este sector y facilitaron la correcta definición de la posterior investigación cuantitativa.

### **4.1. DISEÑO DE LA MUESTRA Y TRABAJO DE CAMPO**

El proceso de selección de la muestra se desarrolló en colaboración con directivos del área comercial y de ventas de Bimbo Martínez, que prestaron su colaboración para contactar con los responsables de compras de las distintas empresas distribuidoras identificadas en la muestra. La posición en el mercado de la empresa fabricante, líder nacional de productos de panadería y repostería industrial, es suficiente garantía para considerar que la muestra de distribuidores seleccionada presenta representatividad geográfica (recogida de información de distribuidores de toda España) y tipográfica (selección de diferentes formatos comerciales). El procedimiento de recogida de información combina las encuestas personales y las encuestas postales. Las encuestas personales se realizaron a distribuidores que llevaban la gestión comercial con el fabricante en el propio punto de venta (pequeña distribución). Por otro lado, las encuestas postales correspondieron a empresas distribuidoras con gestión comercial centralizada a través de un responsable de compras de la categoría (gran distribución).

Finalmente, se realizaron 479 diadas fabricante-distribuidor, de las cuales 455 corresponden a encuestas personales y 24 a envíos postales (se realizaron 115 envíos postales a empresas distribuidoras con un ratio de respuesta del 21%). En primer lugar, se efectuaron las encuestas a distribuidores gracias a las labores de identificación y contacto efectuadas por los delegados de ventas (encuestas personales para la pequeña distribución) y por los Key Account Managers (encuestas postales para la gran distribución) de la empresa fabricante. Con posterioridad, cada delegado de ventas o Key Account Manager cumplimentó la encuesta pareada correspondiente a aquellos distribuidores que accedieron a participar en la investigación. Este procedimiento de recogida de información permite obtener la valoración de ambas partes de la diada respecto a una misma relación comercial. La figura 2 contiene las características más relevantes de la investigación empírica desarrollada.

FIGURA 2. — *Ficha técnica de la investigación*

Características	Encuesta
Universo	Bimbo Martínez y sus distribuidores
Ámbito geográfico	España
Método de recogida de información	Pequeña distribución: Encuesta personal Gran distribución: Encuesta postal
Procedimiento de muestreo	Pequeña distribución: Muestreo por cuotas según la zona geográfica de España y la cuota de mercado de los distribuidores en la zona Gran distribución: Envío postal a todos los grandes distribuidores
Trabajo de campo	Pequeña distribución: Visitas a los distribuidores con su correspondiente supervisor de Bimbo Martínez Gran distribución: Envío postal a todos los grandes distribuidores de Bimbo Martínez. Envío de cuestionario a aquellos KAM'S correspondientes a los distribuidores que contestaron
Tamaño muestral	Pequeña distribución: 455 diadas (distribuidor-Bimbo Martínez) Gran distribución: 24 diadas (distribuidor-KAM Bimbo Martínez) Tamaño muestra final: 479 diadas distribuidor-Bimbo Martínez
Error muestral	4,52%
Nivel de confianza	95,5 % (k=1,96) para el caso más desfavorable p=q= 0,5
Fecha de trabajo de campo	Pequeña distribución: Febrero – mayo 2001 Gran distribución: Junio 2001 – septiembre 2002



#### 4.2. DESARROLLO DE MEDIDAS

La medición de las variables incluidas en el modelo propuesto se lleva a cabo mediante escalas Likert de 7 posiciones, que tienen como límites «completamente en desacuerdo» y «completamente de acuerdo». El detalle de las medidas utilizadas en el trabajo se encuentra recogido en el anexo. Cabe precisar, no obstante, que los datos tienen su origen en información suministrada por ambas partes del intercambio.

**Estructura de la interdependencia.** Para obtener la medida de la magnitud y asimetría de la interdependencia se necesitan las medidas de la dependencia percibida por distribuidor y fabricante respecto a un mismo intercambio comercial. Para ello, la escala de medida de la dependencia evalúa la disponibilidad en el mercado de alternativas existentes al socio de la relación actual. Esta aproximación ha sido ampliamente utilizada para evaluar la dependencia en investigaciones en canales de distribución (Brown, Lusch y Muehling, 1983; Heide y John, 1988; Buchanan, 1992; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995). Se utiliza una escala de 4 ítems adaptados de Lusch y Brown (1996) y Kumar, Scheer y Steenkamp (1998) que evalúa la reemplazabilidad del socio, fabricante o distribuidor, por otras alternativas comercialmente competitivas. Respecto a la valoración de la dependencia en la relación, las investigaciones diádicas (como es el caso de este trabajo) permiten obtener la evaluación del nivel de dependencia de cada miembro (Gundlach y Cadotte, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1998; Camarero y Gutiérrez, 2004), siendo esta aproximación la recomendada para evaluar la magnitud y asimetría de la interdependencia. Por su parte, aquellas investigaciones «no diádicas» realizan una evaluación indirecta de la dependencia, recogiendo la valoración de la dependencia de un miembro del intercambio y su percepción respecto al nivel de dependencia del socio (Buchanan, 1992; Heide, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Joshi, 1998).

**Confianza.** En investigaciones anteriores en canales de distribución la confianza se ha evaluado bien de forma global (Andaleeb, 1995, 1996; Morgan y Hunt, 1994; Joshi y Stump, 1999), bien a partir de sus dimensiones de credibilidad y benevolencia (Ganesan, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995). Considerando la segunda aproximación como una oportunidad para capturar la verdadera naturaleza multidimensional de la confianza, se ha utilizado una escala de 5 ítems para la credibilidad y de 4 ítems para la benevolencia, tomando como referencia las escalas de medida utilizadas por Ganesan (1994).

**Satisfacción.** De forma similar a la confianza, la satisfacción contiene una doble dimensión: la económica y la no económica o social. La satisfacción económica recoge la evaluación de los resultados derivados del intercambio comercial en comparación con otros socios alternativos. Se utiliza una escala de 4 ítems adaptada de Gassenheimer y Ramsey (1994) que mide aspectos como el volumen de ventas, el número de clientes, los márgenes comerciales, el surtido o la cobertura del mercado. La satisfacción no económica recoge la valoración de los resultados afectivos a partir de una evaluación global de la satisfacción con la relación de intercambio. Se utilizan 5 ítems adaptados de los trabajos de Anderson y Narus (1984), Ruekert y Churchill (1984) y Gassenheimer y Ramsey (1994).

#### 4.3. DEPURACIÓN Y VALIDACIÓN DE LAS MEDIDAS MULTI-ÍTEM

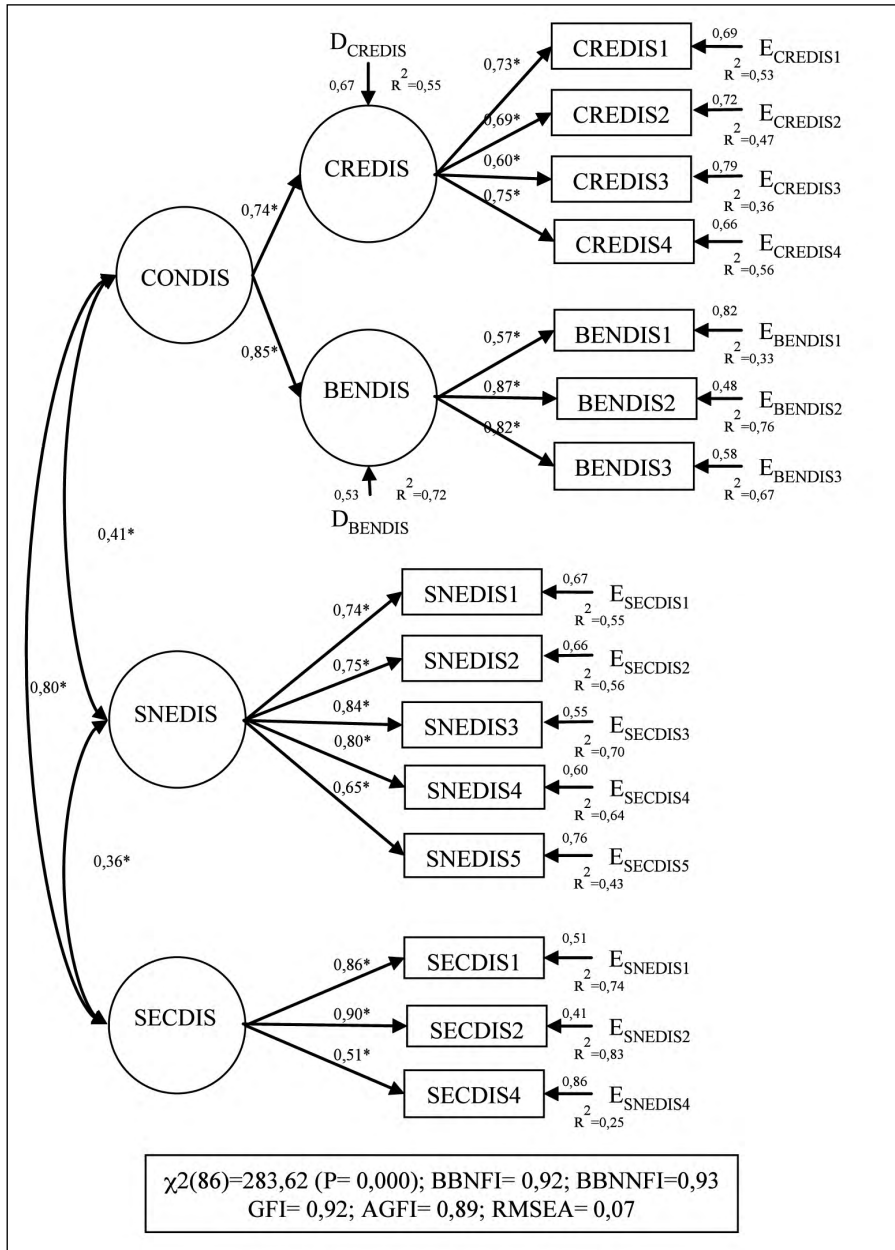
La validación de las medidas se desarrolla de forma separada para la variable dependencia y para el resto de variables del modelo (confianza y satisfacción). Por lo que respecta a la dependencia, se evalúan las escalas de medida del distribuidor y del fabricante. Para obtener las dimensiones de magnitud y asimetría de la interdependencia, derivadas a partir de la comparación de la dependencia entre ambas partes, es necesario que la valoración de la dependencia considere los mismos aspectos. Por ello, se valida en primer lugar la escala de medida desde la perspectiva del distribuidor para, posteriormente, efectuar la validación cruzada sobre la muestra del fabricante. El proceso de validación de la escala de medida de la dependencia se efectúa mediante un análisis factorial confirmatorio utilizando el programa estadístico EQS 6.1, cuyos resultados sugieren la eliminación de un indicador (DEPDIS4). Posteriormente se valida esta escala de medida en la muestra del fabricante, obteniéndose resultados satisfactorios. En consecuencia, las medidas de la dependencia del distribuidor y del fabricante consideran 3 ítems que evalúan de forma paralela la dependencia de cada miembro del intercambio.

La validación de las escalas de medida de la confianza y la satisfacción se lleva a cabo en dos etapas. En la primera se evalúan las escalas de medida relativas a las dimensiones de la confianza (credibilidad y benevolencia) y de la satisfacción (satisfacción económica y no económica) a través de dos análisis factoriales confirmatorios para las perspectivas del distribuidor y del fabricante, respectivamente. Los resultados de este primer análisis motivaron la eliminación de varios ítems correspondientes a la credibilidad (CREDIS5 en el modelo del distribuidor y CREFAB5 en el modelo del fabricante), a la benevolencia (BENDIS4 en el modelo del distribuidor y BENFAB4 en el modelo del fabricante) y a la satisfacción económica (SECDIS3 en el modelo del distribuidor y SECFAB3 en el modelo del fabricante). Una vez reespecificado el modelo de medida, se confirma que las escalas propuestas son fiables y válidas para medir cada concepto propuesto.

La segunda etapa en el proceso de validación consiste en evaluar la convergencia de la credibilidad y la benevolencia al concepto latente confianza mediante un análisis factorial confirmatorio de segundo orden según la perspectiva del distribuidor y del fabricante. Además, se analizan conjuntamente las interrelaciones entre la confianza y la satisfacción económica y no económica. Los resultados de estos análisis se recogen en las figuras 3 y 4. Desde la perspectiva del distribuidor (figura 3), las cargas estandarizadas entre el factor de segundo orden confianza (CONDIS) y sus dos dimensiones son positivas y estadísticamente significativas (0,74 y 0,85 respectivamente), confirmando el adecuado planteamiento de la estructura factorial propuesta. Por otro lado, se constata que las medidas de la confianza (coeficiente Alpha de Cronbach de 0,82 y de fiabilidad compuesta de 0,83), la satisfacción económica (coeficiente Alpha de Cronbach de 0,78 y de fiabilidad compuesta de 0,80) y la satisfacción no económica (coeficiente Alpha de Cronbach de 0,86 y de fiabilidad compuesta de 0,87), son fiables. Del mismo modo, se evidencia la validez discriminante del modelo factorial propuesto, dado que los intervalos de confianza para pares de correlaciones

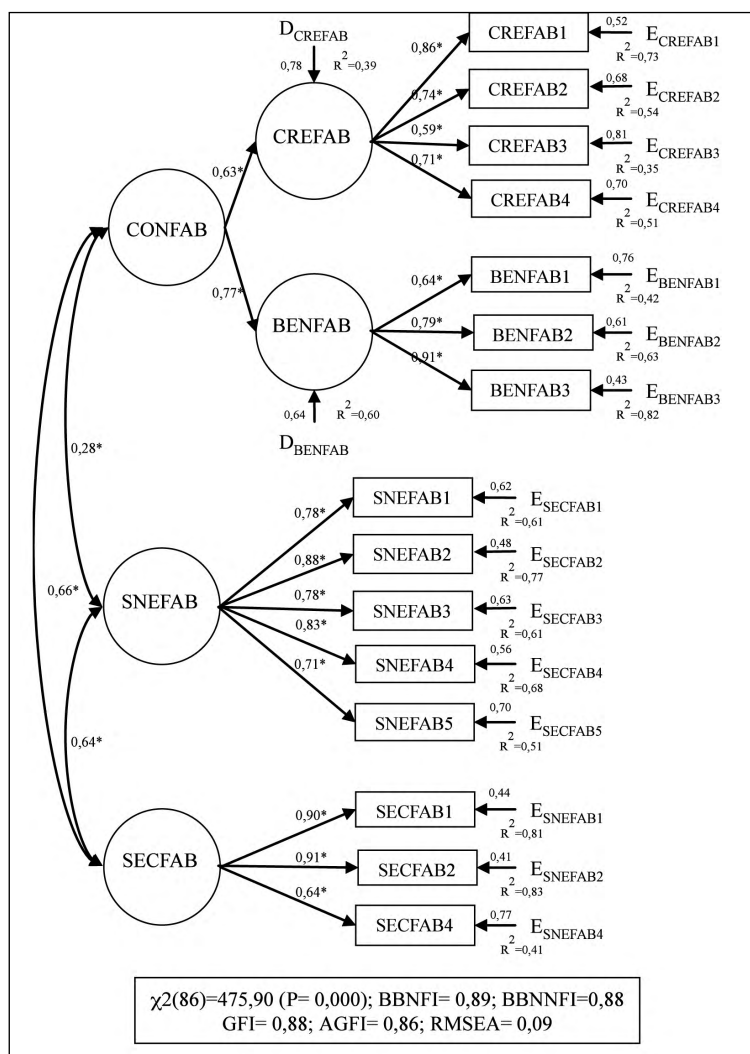
entre las tres variables no contiene la unidad (Anderson y Gerbing, 1988). Finalmente, los estadísticos de bondad de ajuste también indican un correcto ajuste del modelo a los datos, con valores BBNFI, BBNNFI, GFI y AGFI muy próximos o superiores a 0,9 y el estadístico RMSEA inferior a 0,08.

FIGURA 3.—Análisis Factorial Confirmatorio para la confianza y la satisfacción: perspectiva del distribuidor



Los resultados del análisis factorial confirmatorio de segundo orden para la perspectiva del fabricante se resumen en la figura 4. Al igual que en el modelo del distribuidor, las dimensiones de credibilidad y benevolencia de la confianza (CONFAB) convergen adecuadamente, con cargas estandarizadas significativas y superiores a 0,5. Del mismo modo, se confirma la fiabilidad (coeficientes Alpha de Cronbach y de fiabilidad compuesta superiores a 0,7 y la validez discriminante del modelo confirmatorio planteado, a partir los intervalos de confianza para pares de correlaciones. Por último, los estadísticos de bondad de ajuste confirman el correcto planteamiento del modelo factorial confirmatorio de segundo orden para la perspectiva del fabricante.

FIGURA 4.—Análisis Factorial Confirmatorio para la confianza y la satisfacción: perspectiva del fabricante



#### 4.4. CONSTRUCCIÓN DE LAS DIMENSIONES DE MAGNITUD Y ASIMETRÍA DE INTERDEPENDENCIA

De forma previa a la derivación de las dimensiones de la interdependencia, la dependencia del distribuidor y del fabricante se calcula como un promedio de los indicadores identificados en la validación de las medidas. La primera dimensión, la magnitud de la interdependencia o interdependencia total (MAG), se define como la suma de las medidas de la dependencia del distribuidor (DEP\_D) y del fabricante (DEP\_F).

$$\text{MAG} = \text{DEP\_D} + \text{DEP\_F} \quad (1)$$

Para evaluar la interdependencia asimétrica en una relación diádica se ha utilizado el procedimiento utilizado por Kumar, Scheer y Steenkamp (1998) y Camarero y Gutiérrez (2004), que identifican la posición de dependencia mediante la comparación de los niveles de dependencia de ambos miembros. Esta aproximación permite medir los efectos de la interdependencia asimétrica en función de cuál sea el miembro del intercambio con un balance de dependencia positivo, definiendo dos variables para evaluar los efectos de la interdependencia asimétrica que incorporan la dirección de la asimetría: balance favorable al fabricante (ASI\_D) y balance favorable al distribuidor (ASI\_F). Las siguientes ecuaciones (2) y (3) recogen la construcción de las dos variables que evalúan la interdependencia asimétrica.

$$\begin{aligned} \text{ASI\_D} &= \text{DEP\_D} - \text{DEP\_F}; \text{ cuando } \text{DEP\_D} > \text{DEP\_F} \\ \text{ASI\_D} &= 0 \text{ cuando } \text{DEP\_D} \leq \text{DEP\_F} \end{aligned} \quad (2)$$

$$\begin{aligned} \text{ASI\_F} &= \text{DEP\_F} - \text{DEP\_D}; \text{ cuando } \text{DEP\_F} > \text{DEP\_D} \\ \text{ASI\_F} &= 0 \text{ cuando } \text{DEP\_F} \leq \text{DEP\_D} \end{aligned} \quad (3)$$

## 5. Resultados

La contrastación de las hipótesis propuestas requiere la estimación de cuatro modelos de regresión, que recogen el efecto de las variables independientes (confianza, magnitud y asimetría) y de sus efectos interactivos sobre las variables dependientes (satisfacción económica y satisfacción no económica). De forma previa a la estimación, es necesario eliminar la multicolinealidad en modelos de regresión con efectos interactivos. Para ello, se utiliza el procedimiento de «residuos centrados» desarrollado por Lance (1988). Mediante esta técnica se sustituye el efecto interacción por una nueva variable resultante de la comparación de la interacción con una expresión extraída de la regresión de las dos variables sobre el efecto interactivo. Las ecuaciones (4), (5), (6) y (7) recogen las ecuaciones a estimar para las perspectivas del distribuidor y del fabricante, respectivamente.

$$\begin{aligned} \text{SECDIS} = & \alpha + \beta_1 \text{CONDIS} + \beta_2 \text{MAG} + \beta_3 \text{ASI\_D} + \beta_4 \text{ASI\_F} \\ & + \beta_5 \text{CONDIS} * \text{MAG} + \beta_6 \text{CONDIS} * \text{ASI\_D} + \beta_7 \text{CONDIS} * \text{ASI\_F} \end{aligned} \quad (4)$$

$$\begin{aligned} \text{SNEDIS} = & \alpha + \beta_1 \text{CONDIS} + \beta_2 \text{MAG} + \beta_3 \text{ASI\_D} + \beta_4 \text{ASI\_F} \\ & + \beta_5 \text{CONDIS} * \text{MAG} + \beta_6 \text{CONDIS} * \text{ASI\_D} + \beta_7 \text{CONDIS} * \text{ASI\_F} \end{aligned} \quad (5)$$

$$\begin{aligned} \text{SECFAB} = & \alpha + \beta_1 \text{CONFAB} + \beta_2 \text{MAG} + \beta_3 \text{ASI\_D} + \beta_4 \text{ASI\_F} \\ & + \beta_5 \text{CONFAB} * \text{MAG} + \beta_6 \text{CONFAB} * \text{ASI\_D} + \beta_7 \text{CONFAB} * \text{ASI\_F} \end{aligned} \quad (6)$$

$$\begin{aligned} \text{SNEFAB} = & \alpha + \beta_1 \text{CONFAB} + \beta_2 \text{MAG} + \beta_3 \text{ASI\_D} + \beta_4 \text{ASI\_F} \\ & + \beta_5 \text{CONFAB} * \text{MAG} + \beta_6 \text{CONFAB} * \text{ASI\_D} + \beta_7 \text{CONFAB} * \text{ASI\_F} \end{aligned} \quad (7)$$

La estimación de los modelos de regresión propuestos para la perspectiva del distribuidor se encuentra recogida en la figura 5. Para ello se utiliza una regresión jerárquica, introduciendo inicialmente los efectos directos (confianza, magnitud y asimetría) y en segundo lugar los efectos interactivos. En primer lugar, el modelo propuesto para la satisfacción económica del distribuidor (SECDIS) explica el 23% de la varianza observada, valor que es significativamente mayor que 0 ( $F=32,22$ ;  $p<0,01$ ). Según los resultados, la confianza del distribuidor (0,25;  $p<0,01$ ), la magnitud (0,23;  $p<0,01$ ), la asimetría favorable al distribuidor (-0,10;  $p<0,05$ ) y la asimetría favorable al fabricante (0,21;  $p<0,01$ ) presentan un efecto significativo sobre la satisfacción económica. Analizando la dirección de cada efecto, se constata que la magnitud y la asimetría favorable al fabricante presentan un efecto positivo sobre la satisfacción económica, mientras que la influencia de la asimetría favorable al distribuidor es negativa. En consecuencia, se aceptan las hipótesis H1a, H3a y H5a. Por el contrario, ninguno de los tres efectos interactivos presenta una influencia significativa sobre la satisfacción económica del distribuidor, cuestión que justifica el rechazo de las hipótesis H7a, H9a y H11a.

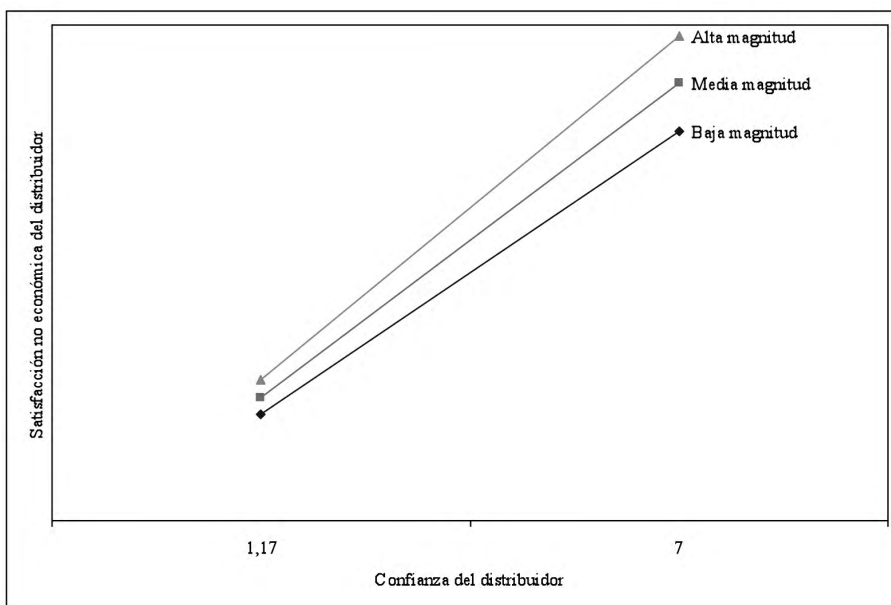
En segundo lugar se analiza el modelo propuesto para la satisfacción no económica del distribuidor (SNEDIS). Respecto a los efectos directos, únicamente la confianza del distribuidor (0,59;  $p<0,01$ ) y la magnitud (0,20;  $p<0,01$ ) tienen una influencia significativa sobre la variable dependiente (figura 5). Por el contrario, la asimetría favorable al fabricante (0,06;  $p>0,10$ ) y la asimetría favorable al distribuidor (-0,02;  $p>0,10$ ) no presentan un efecto estadísticamente significativo. En consecuencia, se acepta la hipótesis H2a y se rechazan las hipótesis H4a y H6a. Por lo que respecta a los efectos interactivos, la interacción de la confianza con la asimetría (favorable al distribuidor y favorable al fabricante) no es significativa, rechazándose por tanto las hipótesis H10a y H12a. Por el contrario, la interacción entre la confianza y la magnitud presenta una influencia positiva y significativa sobre la satisfacción no económica (0,11;  $p<0,05$ ). La representación gráfica de este efecto interactivo significativo está recogida en la figura 6. Se seleccionan tres niveles de la magnitud para representar el efecto de la confianza sobre la satisfacción no económica del distribuidor: baja (media menos la desviación típica), media y alta (media más la desviación típica). Siguiendo el procedimiento propuesto por Aiken y West (1991), se representa la regresión de la confianza sobre la satisfacción no económica tomando como referencia los niveles extremos de la con-

FIGURA 5.—*Resultados del análisis de regresión múltiple con efectos interactivos: perspectiva del distribuidor*

	Satisfacción económica del distribuidor (SECDIS)	Satisfacción no económica del distribuidor (SNEDIS)
Confianza del distribuidor (CONDIS)	0,25 <sup>a***</sup>	0,59***
Magnitud de la interdependencia (MAG)	0,23***	0,20***
Asimetría favorable al fabricante (ASI_D)	0,21***	0,06
Asimetría favorable al distribuidor (ASI_F)	-0,10**	-0,02
Confianza*magnitud (CONDIS*MAG)	-0,03	0,11**
Confianza*asimetría fav. al fabricante (CONDIS*ASI_D)	-0,08	-0,06
Confianza*asimetría fav. al distribuidor (CONDIS*ASI_F)	0,02	0,07
R <sup>2</sup> ajustado	0,23	0,39

<sup>a</sup> coeficientes estandarizados; \*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05

FIGURA 6.—*Efecto de la magnitud sobre la relación entre la confianza y la satisfacción no económica: perspectiva del distribuidor*



fianza. Los resultados señalan que el efecto de la confianza sobre la satisfacción económica del distribuidor es siempre positivo en los tres escenarios propuestos para la magnitud. Sin embargo, se observa que la intensidad del efecto es mayor cuando la magnitud es alta. Este resultado confirma el adecuado planteamiento de la hipótesis H8a.

Los resultados de la estimación para la perspectiva del fabricante se recogen en la figura 7. En primer lugar se analiza el modelo de regresión para la satisfacción económica del fabricante (SECFAB). Todos los efectos directos propuestos en el modelo resultan significativos. Así, la magnitud (0,35;  $p < 0,01$ ) y la asimetría favorable al distribuidor (0,18;  $p < 0,01$ ) influyen positivamente sobre la satisfacción económica del fabricante, mientras que el efecto de la asimetría favorable al fabricante es negativo (-0,14;  $p < 0,01$ ). Estos resultados confirman las hipótesis H1b, H3b y H5b. Por lo que respecta a los efectos interactivos, ninguno de los tres propuestos presenta una influencia significativa. En consecuencia, no se encuentra evidencia empírica para validar satisfactoriamente las hipótesis H7b, H9b y H11b.

La estimación del modelo explicativo de la satisfacción no económica del fabricante pone de manifiesto un efecto positivo y significativo de la magnitud (0,21;  $p < 0,01$ ) y de la asimetría favorable al distribuidor (0,12;  $p < 0,01$ ), confirmando las hipótesis H2b y H4b. Paralelamente, la asimetría favorable al fabricante influye negativamente sobre la variable dependiente (-0,10;  $p < 0,05$ ), justificando la veracidad de la hipótesis H6b. Respecto a los efectos interactivos,

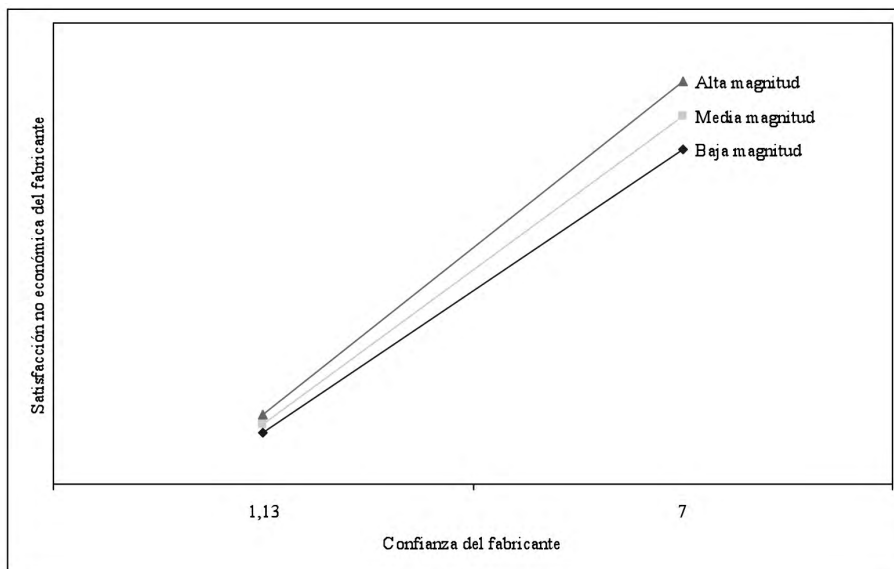


FIGURA 7. — *Resultados del análisis de regresión múltiple con efectos interactivos: perspectiva del fabricante*

	Satisfacción económica del fabricante (SECFAB)	Satisfacción no económica del fabricante (SNEFAB)
Confianza del fabricante (CONFAB)	0,14 <sup>a</sup> ***	0,46***
Magnitud de la interdependencia (MAG)	0,35***	0,21***
Asimetría favorable al fabricante (ASI_D)	-0,14***	-0,10**
Asimetría favorable al distribuidor (ASI_F)	0,18***	0,12***
Confianza*magnitud (CONFAB*MAG)	-0,01	0,18***
Confianza*asimetría fav. al fabricante (CONFAB*ASI_D)	0,06	-0,06
Confianza*asimetría fav. al distribuidor (CONFAB*ASI_F)	0,01	-0,08
R <sup>2</sup> ajustado	0,21	0,31

<sup>a</sup> coeficientes estandarizados; \*\*\* p< 0,01; \*\* p< 0,05

FIGURA 8.—*Efecto de la magnitud sobre la relación entre la confianza y la satisfacción no económica: perspectiva del fabricante*



vos, de nuevo la interacción entre la confianza y la asimetría (favorable al distribuidor y favorable al fabricante) no resulta significativa, rechazándose por tanto las hipótesis H10b y H12b. Por el contrario, el efecto interacción entre la confianza y la magnitud es positivo y significativo (0,18;  $p < 0,01$ ). Según la representación gráfica de este efecto interactivo (ver figura 8), se observa que la influencia de la confianza sobre la satisfacción del fabricante es más intensa en situaciones de alta magnitud de la interdependencia. Este resultado permite soportar la hipótesis H8b.

## 6. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

La investigación sobre canales de distribución concede actualmente gran importancia a la estructura de la interdependencia en relaciones diádicas a partir de la determinación de las dimensiones de magnitud y asimetría. En este contexto, este trabajo contribuye a un mayor conocimiento de los efectos de la magnitud total y de la interdependencia asimétrica sobre los niveles de satisfacción económica y no económica percibidos por el distribuidor y el fabricante en sus interacciones de mercado. Además, se explica el efecto moderador de ambas dimensiones sobre la influencia de la confianza sobre la satisfacción. A este respecto, cabe destacar que el desarrollo diádico de la investigación, que permite recoger la valoración de la dependencia de ambos miembros del intercambio, contribuye a determinar de forma más objetiva la magnitud y la asimetría en estos intercambios, superando las limitaciones de aquellas investi-

gaciones que sólo recogen la percepción de dependencia de los miembros del intercambio desde una perspectiva (fabricante o distribuidor). Del mismo modo, la metodología de análisis desde la doble perspectiva de la relación distribuidor-fabricante permite comparar los resultados y extraer conclusiones a nivel diádico.

Considerando los resultados aportados en este trabajo, se ha evidenciado en primer lugar el efecto positivo de la magnitud o interdependencia total sobre la relación. En este sentido, la dependencia mutua de recursos que caracteriza a situaciones de alta magnitud motiva que los distribuidores se sientan más satisfechos en sus intercambios comerciales con un fabricante concreto. Del mismo modo, altos niveles de dependencia mutua fomentan la satisfacción del fabricante. Estos resultados se mantienen en la misma línea que los obtenidos en diversas investigaciones previas (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995; Li y Dant, 2001). Por otro lado, en aquellas relaciones con desequilibrio de dependencia favorable a algún miembro, distribuidor o fabricante, se evidencia que ambos miembros perciben menores niveles de satisfacción tanto en términos económicos como no económicos. De esta forma se manifiesta que la parte más poderosa en la relación percibe menores niveles de satisfacción debido a que está dedicando sus recursos a una relación con escasa rentabilidad y, consecuentemente, reemplazable por otras alternativas más competitivas. A este respecto, cabe destacar que la asimetría favorable al distribuidor no influye sobre su nivel de satisfacción no económica, cuestión que podría estar motivada por la consideración de aspectos puramente sociales o afectivos en la definición de la satisfacción no económica y no tan vinculados con la propia dinámica de las relaciones comerciales entre las partes. Paralelamente, cuando el fabricante presenta un balance favorable en la estructura de la dependencia percibe menor desempeño de la relación, aspecto atribuible al escaso valor percibido en la relación con el distribuidor en comparación con otras alternativas.

En segundo lugar, los resultados señalan un débil papel moderador de la estructura de la interdependencia sobre la relación confianza-satisfacción. Únicamente existe un efecto moderador significativo de la magnitud sobre la interacción entre la confianza y la satisfacción no económica, si bien éste se produce para las perspectivas del distribuidor y del fabricante. Tanto para el distribuidor como para el fabricante, la existencia de un clima relacional caracterizado por altos niveles de dependencia total favorece el efecto positivo de la confianza sobre la dimensión no económica, social o afectiva de la satisfacción. Por el contrario, altos niveles de magnitud no presentan ningún tipo de influencia en la interacción entre la confianza y la satisfacción económica. Por tanto, la interrelación entre la confianza y la valoración de los resultados económicos se mantiene constante para los diferentes niveles de magnitud de la interdependencia.

Por otro lado, la asimetría no ejerce ningún tipo de efecto moderador sobre la interacción entre la confianza y las dimensiones económica y no económica de la satisfacción. Esta circunstancia podría estar motivada por el desconocimiento real del miembro del intercambio en cuestión, distribuidor o fabricante, de su posición de dependencia en la relación bilateral. La obtención de

las posiciones de asimetría, favorables al distribuidor o al fabricante, considera la valoración de los niveles de dependencia individuales de cada miembro. Por ello, el desarrollo de futuras investigaciones podría tratar de recoger una medida común de la dependencia de cada miembro, comparando individualmente sus niveles de dependencia percibidos y los niveles de dependencia percibidos en el socio del intercambio.

Los resultados aportados por esta investigación pueden ayudar a explicar la realidad de las relaciones comerciales de los miembros pertenecientes al canal de distribución. En la situación competitiva actual en mercados de consumo masivo, con importantes desequilibrios de poder entre fabricantes y distribuidores, reviste gran importancia conocer los efectos derivados de la estructura de la interdependencia. Los procesos de concentración de la distribución y la agrupación de compras de los detallistas en centrales de compras nacionales o internacionales motivan que se acrecienten los desequilibrios en la estructura de interdependencia en sus intercambios comerciales con los fabricantes. No obstante, los fabricantes también pueden aumentar la dependencia del distribuidor si consiguen comercializar productos líderes en sus categorías que permitan establecer vínculos afectivos con el consumidor final a través de la lealtad a la marca. Por ello, ambos miembros del intercambio han de ser conscientes de las ventajas derivadas de altos niveles de dependencia mutua, que pueden resumirse en la reducción de los conflictos de intereses entre las partes y en el establecimiento de las bases para estabilizar la relación comercial en el tiempo.

Por último, cabe destacar un conjunto de limitaciones y futuras líneas de investigación derivadas de este trabajo. Comenzando con las limitaciones, éstas hacen referencia principalmente a dos aspectos como son la idiosincrasia del sector analizado y los datos de sección cruzada utilizados. El ámbito donde se desarrolla el trabajo es el canal de distribución de productos de panadería y pastelería industrial, caracterizados por su particular sistema de fabricación, distribución y comercialización. Por otro lado, se evalúa la percepción de un único fabricante que ocupa una posición destacada en su sector de actividad, aspecto a considerar a la hora de extrapolar los resultados a otros ámbitos. Por tanto, en futuras investigaciones podrían abordarse relaciones fabricante-distribuidor que incluyesen diferentes categorías de productos para poder obtener resultados generalizables. Sin duda, aquí se plantea una interesante línea de investigación futura. Además, sería interesante analizar la influencia del conflicto sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores y evaluar su interacción con la estructura de la dependencia en el intercambio.

## Referencias bibliográficas

- AIKEN, L.S. Y WEST, S.G. (1991): *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA.: Sage.
- ANDALEEB, S.S. (1995): «Dependence Relations and the Moderating Role of Trust Implications for Behavioral Intentions in Marketing Channel». *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, págs. 157-172.

- ANDALEEB, S.S. (1996): «An Empirical Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence». *Journal of Retailing*, Vol. 72, n° 1, págs. 77-93.
- ANDERSON, J.C. Y GERBING, D.W. (1988): «Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach». *Psychological Bulletin*, Vol. 103, n°3, págs. 411-423.
- ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (1984): «A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships». *Journal of Marketing*, Vol. 48 (Autumn), págs. 62-74.
- ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (1990): «A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership». *Journal of Marketing*, Vol. 54 (January), págs. 42-58.
- ANTIA, K.D. Y FRAZIER, G.L. (2001): «The Severity of Contract Enforcement in Interfirm Channel Relationships». *Journal of Marketing*, Vol. 65 (October), págs. 67-81.
- ASTLEY, W.G. Y ZAJAC, E.J. (1990): «Beyond Dyadic Exchange: Functional Interdependence and Sub-unit Power». *Organization Studies*, Vol. 11, n° 4, págs. 481-501.
- BEIER, F.J. Y STERN, L.W. (1969): «Power in the Channel of Distribution», en Stern, L.W. (ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*. Houghton Mifflin Co., Boston.
- BROWN, J.R.; LUSCH, R. Y MUEHLING, D.D. (1983): «Conflict and Power Dependence Relations in Retailer-Supplier Channels». *Journal of Retailing*, Vol. 59 (Winter), págs. 53-80.
- BUCHANAN, L. (1992): «Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals». *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (February), págs. 65-75.
- CAMARERO, M<sup>a</sup>.C. Y GUTIÉRREZ, J. (2004): «The Interaction of Dependence and Trust in Long-Term Industrial Relationships». *European Journal of Marketing*, Vol. 38, n° 8, págs. 974-994.
- DEL BARRIO, S.; MARAVER, G.; SÁNCHEZ, J. Y SÁNCHEZ, G. (1999): «Interdependencia y Estabilidad en la Relación Fabricante-Distribuidor». *Actas del X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Valladolid, pp. 289-306.
- EL-ANSARY, A.I. Y STERN, L.W. (1972): «Power Measurement in the Distribution Channel». *Journal of Marketing Research*, Vol. 9, n° 1, págs. 47-52.
- EMERSON, R.M. (1962): «Power-Dependence Relations». *American Sociological Review*, Vol. 27 (febrero), págs. 31-41.
- ETGAR, M. (1979): «Sources and Types of Intrachannel Conflict». *Journal of Retailing*, Vol. 55, n°1, págs. 21-34.
- ETGAR, M. Y VALENCY, A. (1983): «Determinants of the Use of Contracts in Conventional Marketing Channels». *Journal of Retailing*, Vol. 59 (Winter), págs. 81-92.
- FRAZIER, G.L. (1983): «On the Measurement of Power in Channels of Distribution». *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 (May), págs. 158-166.
- FRAZIER, G.L. Y RODY, R.C. (1991): «The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels». *Journal of Marketing*, Vol. 55 (January), págs. 52-69.
- FRAZIER, G.L. Y SUMMERS, J.O. (1986): «Perceptions of Interfirm Power and its Use within a Franchise Channel of Distribution». *Journal of Marketing Research*, Vol. 23 (May), págs. 169-176.
- FRENCH, J.R.P. Y RAVEN, B. (1959): «The Bases of Social Power», en Cartwright, D. y Zander, A. (eds.), *Group dynamics*. Harper & Row, New York.
- GANESAN, S. (1994): «Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships». *Journal of Marketing*, Vol. 58 (April), págs. 1-19.

- GASKI, J.F. (1984): «The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution». *Journal of Marketing*, Vol. 48 (Summer), págs. 9-29.
- GASSENHEIMER, J.B. Y RAMSEY, R. (1994): «The Impact of Dependence on Dealer Satisfaction: A Comparison of Reseller-Supplier Relationships». *Journal of Retailing*, Vol. 70, n° 3, págs. 253-266.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B.; SCHEER, L.K. Y KUMAR, N. (1996): «The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study». *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, págs. 303-317.
- GUNDLACH, G.T. Y CADOTTE, E.R. (1994): «Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting». *Journal of Marketing Research*, Vol. 29 (November), págs. 516-532.
- HEIDE, J.B. (1994): «Interorganizational Governance in Marketing Channels». *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January), págs. 71-85.
- HEIDE, J.B. Y JOHN, G. (1988): «The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels». *Journal of Marketing*, Vol. 52 (January), págs. 20-35.
- HUNT, S.D. Y NEVIN, J. (1974): «Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences». *Journal of Marketing Research*, Vol. 11 (May), págs. 186-193.
- IGLESIAS, V.; VÁZQUEZ, R. Y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. (2007): «Intra-Brand Differences in Payment Periods in Marketing Channels». *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24, págs. 49-63.
- JACKSON, B.B. (1985): «Build Customer Relationships That Last». *Harvard Business Review*, Vol. 63 (noviembre-diciembre), págs. 120-128.
- JAP, S.D. Y GANESAN, S. (2000): «Control Mechanisms and the Relationship Lifecycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment». *Journal of Marketing Research*, Vol. 37, n° 2, págs. 227-45.
- JOHN, G. (1984): «An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel». *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 (August), págs. 278-289.
- JOSHI, A.W. (1998): «How and Why Do Relatively Dependent Manufacturers Resist Supplier Power?». *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 6, n° 4, págs. 61-76.
- JOSHI, A.W. Y STUMP, R.L. (1999): «The Contingent Effect of Specific Asset Investments on joint Action in Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test of the Moderating Role of Reciprocal Asset Investments, Uncertainty, and Trust». *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, n° 3, págs. 291-305.
- KIM, K. (2002): «Output Sector Munificence and Supplier Control in Industrial Channels of Distribution: A Contingency Approach». *Journal of Business Research*, Vol. 55, n° 6, págs. 427-440.
- KIM, K. (2003): «A Cross-National Study of Interdependence Structure and Distributor Attitudes: The Moderating Effect of Group Orientation». *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20, págs. 193-214.
- KIM, K. Y HSIEH, P.H. (2003): «Interdependence and its Consequences in Distributor-Supplier Relationships: A Distributor Perspective through Response Surface Approach». *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, n° 4, págs. 101-112.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.K. Y STEENKAMP, J.E.M. (1995): «The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes». *Journal of Marketing Research*, Vol. 32 (August), págs. 348-356.
- KUMAR, N.; SCHEER, L.K. Y STEENKAMP, J.E.M. (1998): «Interdependence, Punitive Capability, and the Reciprocation of Punitive Actions in Channel Relationships». *Journal of Marketing Research*, Vol. 35 (May), págs. 225-235.
- LANCE, C.E. (1988): «Residual Centering, Exploratory and Confirmatory Modera-

- tor Analysis, and Decomposition of Effects in Path Models Containing Interactions». *Applied Psychology Measurement*, Vol. 12, págs. 163-175.
- LI, Z.G. Y DANT, R.P. (2001): «Channel Interdependence: Conceptual and Operational Considerations». *Journal of Marketing Channels*, Vol. 9, nº 1/2, págs. 33-64.
- LUSCH, R.F. Y BROWN, J.R. (1982): «A Modified Model of Power in the Marketing Channel». *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (August), págs. 312-323.
- LUSCH, R.F. Y BROWN, J.R. (1996): «Interdependency, Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels». *Journal of Marketing*, Vol. 60 (October), págs. 19-38.
- MCCANN, J.E. Y FERRY, D.L. (1979): «An Approach for Assessing and Managing Inter-Unit Interdependence». *Academy of Management Review*, Vol. 4, nº 1, págs. 113-119.
- MORGAN, R.E. Y HUNT, S.D. (1994): «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing». *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), págs. 20-38.
- PFEFFER, J. Y SALANCIK, G. (1978): *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row, New York.
- PROVAN, K.G. Y SKINNER, S.J. (1989): «Interorganizational Dependence and Control as Predictors of Opportunism in Dealer-Supplier Relations». *Academy of Management Journal*, Vol. 32, nº 1, págs. 202-212.
- ROSENBERG, L.J. Y STERN, L.W. (1970): «Toward the Analysis of Conflict in Distribution Channels: A Descriptive Model». *Journal of Marketing*, Vol. 34 (October), págs. 40-46.
- RUEKERT, R.W. Y CHURCHILL, G.A. (1984): «Reliability and Validity of Alternative Measures of Channel Member Satisfaction». *Journal of Marketing Research*, Vol. 21 (May), págs. 226-233.
- SKINNER, S.J.; GASSENHEIMER, J.B. Y KELLEY, S.W. (1992): «Cooperation in Supplier-Dealer Relations». *Journal of Retailing*, Vol. 68, nº 2, págs. 174-193.
- SRIRAM, V.; KRAPFEL, R. Y SPEKMAN, R.E. (1992): «Antecedents to Buyer-Seller Collaboration: An Analysis from Buyer's Perspective». *Journal of Business Research*, Vol. 25, págs. 303-320.
- SVENSSON, G. (2002): «The Measurement and Evaluation of Mutual Dependence in Specific Dyadic Business Relationships». *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, nº 1, págs. 56-74.
- VAN BRUGGEN, G.H.; KACKER, M. Y NIEUWLAAT, C. (2005): «The Impact of Channel Function Performance on Buyer-Seller Relationships in Marketing Channels». *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 22, págs. 141-158.
- YILMAZ, C.; SEZEN, B. Y OZDEMIR, O. (2005): «Joint and Interactive Effects of Trust and (Inter) Dependence on Relational Behaviours in Long-Term Channel Dyads». *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, nº 3, págs. 235-248.

## ANEXO 1.— Escalas de medida: perspectiva del distribuidor

Nivel de dependencia del distribuidor (Adaptado de Lusch y Brown, 1996 y Kumar, Scheer y Steenkamp, 1998)	
DEPDIS1	Si se suspenden las relaciones con Bimbo Martínez tendremos grandes dificultades en lograr el volumen de ventas en la categoría de productos que él elabora
DEPDIS2	No disponemos de otras alternativas comercialmente adecuadas y aceptables por los consumidores para sustituir el surtido de productos de Bimbo Martínez
DEPDIS3	Si dejamos de vender los productos de Bimbo Martínez la mayoría de nuestros consumidores no comprarían las marcas/productos de otros competidores
DEPDIS4R	<i>Podemos reemplazar los productos de Bimbo Martínez por otros similares sin incurrir en costes excesivos</i>
Confianza en el fabricante: Credibilidad (Adaptado de Ganesan, 1994)	
CREDIS1	Bimbo Martínez es honrado y sincero en sus relaciones con nosotros
CREDIS2	Bimbo Martínez cumple lo que promete
CREDIS3	Si existen dificultades Bimbo Martínez es honesto a la hora de notificarnos dichos problemas
CREDIS4	Si Bimbo Martínez detecta problemas responde de forma comprensible tratando de ayudarnos
CREDIS5	<i>Bimbo Martínez no lleva a cabo falsas reclamaciones</i>
Confianza en el fabricante: Benevolencia (Adaptado de Ganesan, 1994)	
BENDIS1	Bimbo Martínez se ha sacrificado por nosotros en el pasado
BENDIS2	Bimbo Martínez se preocupa por nuestro bienestar e intereses o rentabilidad futuros
BENDIS3	En tiempos difíciles Bimbo Martínez está dispuesto a proporcionarnos asistencia y apoyo
BENDIS4	<i>Generalmente Bimbo Martínez no adopta decisiones, ni acciones que nos perjudiquen</i>
Satisfacción económica del distribuidor (Adaptado de Gassenheimer y Ramsey, 1994 y elaboración propia)	
SECDIS1	Obtenemos más ventas que las que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto
SECDIS2	Atraemos más clientes que los que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto
SECDIS3	<i>Obtenemos mejores márgenes que los que podríamos conseguir con otros proveedores de este tipo de producto</i>
SECDIS4	Disponemos de un surtido más completo que con otros proveedores de la misma categoría de productos
Satisfacción no económica del distribuidor (Adaptado de Anderson y Narus, 1984; Ruekert y Churchill, 1984 y Gassenheimer y Ramsey, 1994)	
SNEDIS1	Ante todo Bimbo Martínez es una buena compañía con la que hacer negocios
SNEDIS2	Estamos contentos con los productos y servicios de Bimbo Martínez
SNEDIS3	Estamos muy satisfechos con el día a día de la relación con Bimbo Martínez
SNEDIS4	Recomendaría a Bimbo Martínez como proveedor
SNEDIS5	Estamos satisfechos con la profesionalidad del personal de Bimbo Martínez



ANEXO 2. — Escalas de medida: perspectiva del fabricante

Nivel de dependencia del fabricante (Adaptado de Lusch y Brown, 1996 y Kumar, Scheer y Steenkamp, 1998)	
DEPFAB1	Si se suspenden las relaciones con este distribuidor tendremos grandes dificultades en lograr el volumen de ventas en la zona geográfica donde él actúa
DEPFAB2	No disponemos de otras alternativas comercialmente adecuadas y aceptables por los clientes para sustituir a este distribuidor
DEPFAB3	Si dejamos de vender a este distribuidor la mayoría de sus consumidores finales comprarían las marcas/productos de otros fabricantes
DEPFAB4R	<i>Podemos reemplazar a este distribuidor por otros similares sin incurrir en costes excesivos</i>
<b>Confianza en el distribuidor: Credibilidad (Adaptado de Ganesan, 1994)</b>	
CREFAB1	El distribuidor es honrado y sincero en sus relaciones con nosotros
CREFAB2	Cumple lo que promete
CREFAB3	Si existen dificultades es honesto a la hora de notificarnos dichos problemas
CREFAB4	Si el distribuidor detecta problemas responde de forma comprensible tratando de ayudarnos
CREFAB5	<i>No lleva a cabo falsas reclamaciones</i>
<b>Confianza en el distribuidor: Benevolencia (Adaptado de Ganesan, 1994)</b>	
BENFAB1	El distribuidor se ha sacrificado por nosotros en el pasado
BENFAB2	Se preocupa por nuestro bienestar e intereses o rentabilidad futuros
BENFAB3	En tiempos difíciles está dispuesto a proporcionarnos asistencia y apoyo
BENFAB4	<i>Generalmente el distribuidor no adopta decisiones, ni acciones que nos perjudiquen</i>
<b>Satisfacción económica del fabricante (Adaptado de Gassenheimer y Ramsey, 1994 y elaboración propia)</b>	
SECFAB1	Obtenemos más ventas que las que podríamos conseguir con otros distribuidores
SECFAB2	Conseguimos más clientes que los que podríamos conseguir con otros distribuidores
SECFAB3	<i>Obtenemos mayores beneficios que los que podríamos conseguir con otros distribuidores</i>
SECFAB4	Cubrimos el mercado objetivo de forma más completa que con otros distribuidores
<b>Satisfacción no económica del fabricante (Adaptado de Anderson y Narus, 1984; Ruekert y Churchill, 1984 y Gassenheimer y Ramsey, 1994)</b>	
SNEFAB1	Ante todo este distribuidor es una buena compañía con la que hacer negocios
SNEFAB2	Estamos contentos con la actividad y servicios de este distribuidor
SNEFAB3	Estamos muy satisfechos con el día a día de la relación con este distribuidor
SNEFAB4	Recomendaría a este distribuidor
SNEFAB5	Estamos satisfechos con la profesionalidad del personal de este distribuidor

NOTA: En cursiva se detallan los ítems eliminados. Todos los ítems están definidos según una escala Likert de 7 posiciones (1= completo desacuerdo; 7= completo acuerdo).